

1 Norme française

2 **NF X 50-135-1**

3 Indice de classement : X 50-135-1

4 **ICS :**

5 **T1 Fonction Achats**

6 **T2 Achats Responsables - Guide d'utilisation de l'ISO**
7 **26000**

8 **T3 Partie 1 : Politique - Stratégie**

9

10

11

12

13 Avant-propos

14

15 Ce document a été élaboré par le groupe de travail « Achats responsables » au sein de la commission
16 de normalisation X542 « Qualité et management ». Il fait suite à un premier travail initié en 2008 sur la
17 thématique « *intégration des enjeux du Développement Durable au sein de la fonction Achats* »,
18 durant lequel le projet de norme ISO 26000 n'avait pas été retenu comme donnée d'entrée de ces
19 réflexions, car le consensus de l'époque au plan international ne garantissait pas suffisamment
20 l'absence de modifications profondes avant publication. Le présent document élargit donc le périmètre
21 des réflexions du FD X50-135 « *Outil de management - Lignes directrices pour l'intégration des enjeux*
22 *du Développement Durable dans la fonction Achats* » en y associant les concepts et
23 recommandations de l'ISO 26000 : 2010 « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* ». Il
24 poursuit le même objectif : aider, soutenir la fonction Achats à intégrer la dimension RS à son
25 périmètre d'action.

26 La fonction Achats est en effet un des acteurs clés et un véritable levier pour mettre en place cette
27 démarche au sein des organisations. Il s'agit même d'une réelle opportunité qui s'offre à elle pour
28 renforcer son rôle stratégique, en interne comme en externe et ainsi modifier en profondeur le
29 management de la relation Fournisseurs et l'évaluation de la vraie performance globale et durable.
30 Quelques caractéristiques de ce groupe de travail, telles que l'intérêt suscité par la thématique qu'il
31 héberge traite l'engouement des acteurs pour l'intégrer lors de sa création, sa taille relativement
32 importante, la diversité des catégories d'intérêts qui le compose, . et l'engagement de ses membres
33 pendant près de 18 mois en sont d'ailleurs un élément de preuve.

34	Sommaire Page	
35	Avant-	
36	propos	2
37	Introduction	
38	4
39	1 Domaine d'application	
40	5
41	2 Références	
42	normatives	5
43	3 Parties prenantes	
44	5
45	4 Principes à respecter pour la mise en place d'une politique d'achats	
46	responsables	6
47	4.1	
48	Gouvernance	
49	7
50	4.1.1	
51	Enjeux	
52	7
53	4.1.2 Recommandations	
54	générales	7
55	4.2 Droits de	
56	l'Homme	9
57	4.2.1	
58	Enjeux	
59	9
60	4.2.2 Recommandations	
61	générales	10
62	4.3 Relations et conditions de	
63	travail	11
64	4.3.1	
65	Enjeux	
66	11
67	4.3.2 Recommandations	
68	générales	12
69	4.4 Environnement	
70	12
71	4.4.1	
72	Enjeux	
73	12
74	4.4.2 Recommandations	
75	générales	13
76	4.5 Loyauté des	
77	pratiques	14
78	4.5.1	
79	Enjeux	
80	14
81	4.5.2 Recommandations	
82	générales	15
83	4.6 Questions relatives au	
84	consommateur	16

85	4.6.1	
86	Enjeux.....	
87	16
88	4.6.2 Recommandations	
89	générales.....	16
90	4.7 Communautés et développement	
91	local.....	17
92	4.7.1	
93	Enjeux.....	
94	17
95	4.7.2 Recommandations	
96	générales.....	18

97 Introduction

98

99 L'ISO 26000 présente des lignes directrices de recommandations à caractère universel en matière de
100 responsabilité sociétale. Cette responsabilité sociétale permet à une organisation d'optimiser sa
101 contribution au Développement Durable et d'assumer les impacts de ses décisions et activités.
102 Cependant, cette démarche relève d'une volonté politique et ne peut être dissociée d'une dimension
103 stratégique de l'organisation. La mise en œuvre opérationnelle doit nécessairement être réalisée au
104 travers d'une approche globale en phase avec la stratégie de l'organisation traduisant la cohérence de
105 la démarche et l'engagement de la direction au plus haut niveau. La démarche RSO et les concepts
106 qu'elle véhicule, engage de fait des changements ou évolutions de comportements, de culture,
107 d'approche, qui doivent être pris en compte dans le cadre de la gouvernance globale de
108 l'organisation.

109 La mondialisation, la globalisation des marchés, font que les préoccupations et interrogations de ces
110 organisations sont bien souvent similaires et pour un grand nombre d'entre elles de dimension
111 internationale. Il y a donc un intérêt partagé de converger vers des bonnes pratiques d'Achats
112 Responsables universellement reconnues. La France, à ce jour plutôt en avance sur ces réflexions
113 par rapport à ses homologues, pourrait d'ailleurs par la suite être moteur pour engager un processus
114 d'élargissement de ces réflexions au niveau européen ou international.

115 Ce document, à destination de la fonction Achats et à l'ensemble de ses parties prenantes tant
116 internes qu'externes, se décompose en deux parties distinctes mais indissociables et
117 complémentaires :

118 — *Partie 1 : Axée sur l'étape « politique et stratégie » du processus achats, elle s'adresse*
119 *prioritairement aux directions achats et directions générales.*

120 — *Partie 2 : Relative à la déclinaison sur l'ensemble des étapes opérationnelles du processus achats.*

121 Visant à fournir des recommandations de mise en œuvre, ce document est le fruit d'une réflexion initiée
122 tout d'abord au travers d'une identification méthodique des impacts RSO au sein de la démarche
123 achats. Fort de ces éléments, les risques, enjeux et recommandations ont pu être établis pour les
124 impacts les plus « critiques ». Réalisée a priori et hors contexte spécifique propre à chaque
125 organisation, elle n'est là que pour aider à la mise en œuvre et ne peut en aucun cas exonérer ces
126 mêmes organisations de compléter cette réflexion par des éléments issus de leur propre analyse,
127 prenant en compte les spécificités liées à leur activité, contexte, parties-prenantes. Ce qui permettra
128 ainsi à chacune d'entre elles de concevoir un plan d'action à court, moyen et long terme. Ce plan est
129 donc spécifique à une organisation donnée. Des démarches réalisées au sein de filières, ou métiers
130 pourront cependant être utiles et associées à ce processus de réflexion.

131 Pour plus d'information sur ce sujet, lire la norme expérimentale XP X 30-029 « *Méthodologie*
132 *d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale d'une*
133 *organisation* ».

134

135 **1 Domaine d'application**

136

137 Le présent document peut-être utilisé par tout type d'organisation privée ou publique, quelles que
138 soient son activité ou sa taille.

139 Il présente des recommandations, à destination des Directions/fonctions achats et Directions
140 Générales mais aussi de l'ensemble des parties prenantes de la démarche achats, pour aider à la
141 mise en œuvre opérationnelle d'une démarche RS et dans l'optique d'intégrer aux contraintes
142 économiques les différentes dimensions de la responsabilité sociétale telles que décrites dans l'ISO
143 26000

144 Il n'a pas vocation à traiter de la partie évaluation du niveau de performance de la démarche RS,
145 développée par ailleurs dans le XP X 30-029 « *Méthodologie d'identification des domaines d'action*
146 *pertinents et importants de la responsabilité sociétale d'une organisation* ».

147 **2 Références normatives**

148

149 Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application du présent document.
150 Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la
151 dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

152 XP X 30-029, *Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la*
153 *responsabilité sociétale pour une organisation*

154 NF EN ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*

155 **3 Parties prenantes**

156

157 Si la démarche achats responsables est du ressort direct de la fonction achats, appuyée par la
158 direction générale, elle s'inscrit dans l'écosystème global de l'entreprise et doit faire intervenir une
159 grand nombre de parties prenantes, en interne et en externe.

160 — En interne, l'ensemble des fonctions de l'entreprise doivent être impliquées : juridique, RH, risques,
161 qualité, marketing et commerciale, R&D, technique, financière, contrôle de gestion. Il est
162 incontournable que la fonction achats dispose du soutien de la direction générale pour le
163 déploiement des politiques RSE et qu'elle puisse solliciter avec succès les autres directions de
164 l'organisation. Par exemple, la mise en place d'une politique d'achats responsables nécessite de
165 prendre en compte la prévention des risques de pollution au niveau des produits / services
166 achetés, ce qui implique une collaboration avec le juridique pour s'aligner sur la réglementation
167 existante, ainsi qu'avec la fonction risques pour identifier le degré de risque concerné, mais aussi
168 avec la fonction financière pour évaluer la baisse de coût liée à la réduction d'un risque de
169 pollution. La fonction achats doit également pouvoir compter à titre d'exemple sur la fonction RH
170 pour les conditions de travail ou encore la fonction financière pour les délais de paiement. Ce
171 système de connexion interne est un pré requis, qui facilitera également la collaboration avec les
172 parties prenantes externes.

173 — En externe, les fournisseurs sont les premiers à prendre en compte. Parmi les fournisseurs, il est
174 important de souligner plus particulièrement les fournisseurs stratégiques et les fournisseurs de
175 rang 1, qui portent une responsabilité prépondérante par rapport à leurs sous-traitants. Au sens
176 beaucoup plus large, les parties prenantes externes comprennent également tous ceux qui
177 peuvent être impactés par la démarche achats responsables : actionnaires, consommateurs,
178 prescripteurs, employés, ONG, pouvoirs publics, collectivités, associations etc.

179

180 **4 Principes à respecter pour la mise en place d'une politique d'achats responsables**
181 **responsables**

182

183 Cette partie a pour objectif de décrire les enjeux d'une politique d'achats responsables et les
184 recommandations attenantes, du point de vue d'une direction achats et d'une direction générale.

185 Afin d'en faciliter la lecture, elle est articulée, comme l'ISO 26000, autour des sept questions centrales
186 :

187 — la gouvernance ;

188 — les Droits de l'Homme ;

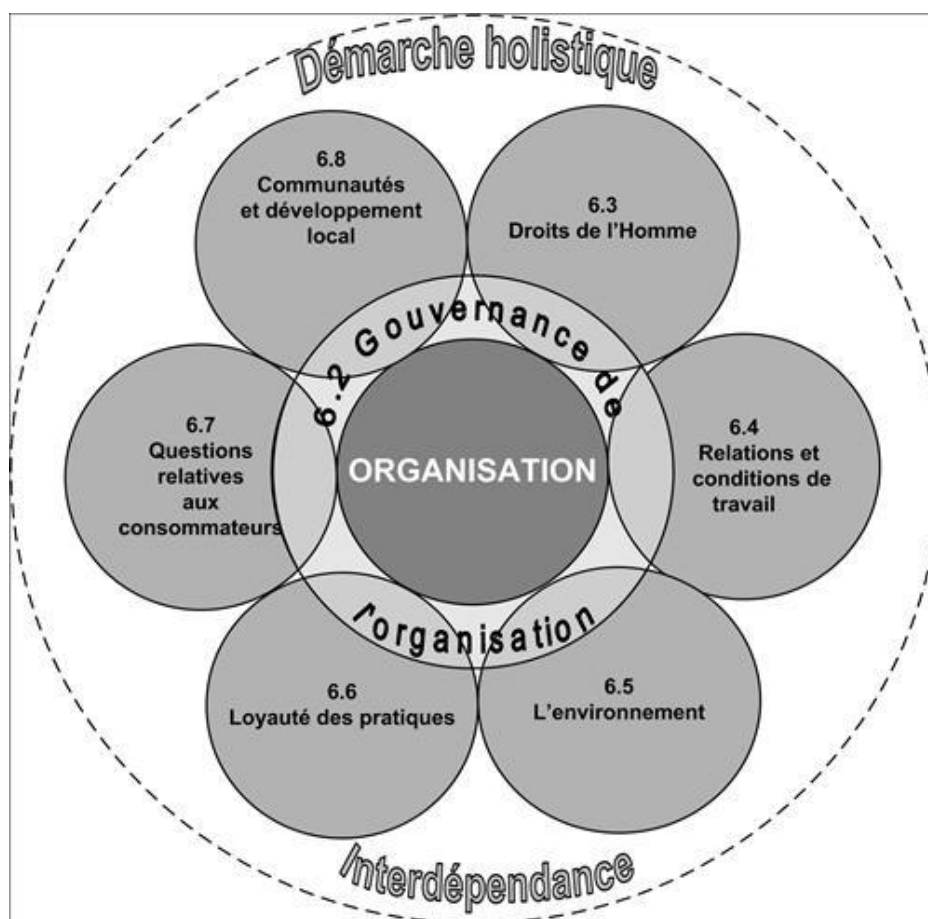
189 — les relations et conditions de travail ;

190 — l'environnement;

191 — la loyauté des pratiques ;

192 — les questions relatives aux consommateurs ;

193 — les communautés et le développement local.



194

195

196

Figure 1

197 Pour chaque question centrale sont explicités les enjeux puis les recommandations générales à
198 prendre en compte pour structurer et mettre en ouvre la politique d'achats responsables au sein de
199 l'organisation.

200 **4.1 Gouvernance**

201

202 **4.1.1 Enjeux**

203

204 La gouvernance d'une organisation, « facteur le plus important » selon l'ISO 26000, est essentielle
205 pour la définition, la mise en ouvre et le suivi des achats responsables.

206 Système grâce auquel l'organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses
207 objectifs, la gouvernance des achats responsables concerne quatre domaines d'actions : la politique
208 d'achats responsables, son intégration stratégique (les grandes orientations et les objectifs), sa mise
209 en ouvre opérationnelle (surveillance des processus, mesure du progrès et amélioration continue) et
210 enfin sa communication responsable.

211 Structurer sa gouvernance dans une démarche d'achats responsables est incontournable pour
212 atteindre les objectifs fixés et rentabiliser le déploiement d'efforts humain et financier dans ce
213 domaine. Le cas contraire peut conduire à :

214 — une remise en question de la direction générale ou de la fonction Achats par les parties prenantes
215 (actionnaires, salariés et représentants du personnel, clients et consommateurs) ;

216 — un déficit d'image en interne et en externe selon la communication et la visibilité de la démarche
217 initiée.

218 **4.1.2 Recommandations générales**

219

220 La **politique d'achats responsables** est alignée sur la politique générale de l'organisation et en fait
221 apparaître les déclinaisons adaptées au domaine des achats. Elle s'appuie par exemple sur le
222 système de valeurs de l'entreprise : qualité relationnelle appliquée au fournisseur, développement
223 humain comme critère de collaboration avec les fournisseurs clés, etc.

224 Idéalement, la politique d'achats responsables donne lieu à l'édition d'un document spécifique (charte)
225 qu'il convient de :

226 — diffuser en interne et sensibiliser les collaborateurs afin de s'assurer qu'il est bien compris et
227 respecté de tous les acteurs de la fonction achats (prévoir des traductions en langues locales
228 pour une organisation globalisée) ;

229 — rendre publique afin d'assurer un dialogue avec les fournisseurs et leur permettre de remonter tout
230 écart entre les pratiques et les principes.

231 La politique d'achats responsables doit être **déclinée sur un plan stratégique**.

232 En priorité, elle doit se fixer des **objectifs** intégrant au même niveau que le triptyque classique Qualité
233 / Coûts / Délais, les critères de RSO (Responsabilité Sociétale de l'Organisation) :

234 — Concept du **mieux-disant** englobant :

235 — la performance économique globale : prise en compte de la création de valeur et des coûts
236 globaux en intégrant notamment les coûts logistiques, les coûts d'obtention de la qualité,

- 237 ceux liés à la gestion des risques ainsi que les coûts liés au cycle de vie du produit, les
238 impacts sur les conditions d'élaboration, de mise en œuvre et d'exploitation du produit, et
239 enfin des impacts indirects sur les revenus générés ;
- 240 — les objectifs sociaux et sociétaux : exercer la plus grande vigilance concernant les
241 recommandations fondamentales de l'OIT (exemples : hygiène et sécurité, travail des
242 enfants, conditions de travail, lutte contre les discriminations, et autres actions à plus-value
243 sociale telles que le handicap ou l'insertion, etc.) ;
- 244 — les objectifs environnementaux : privilégier les produits et services qui limitent le plus possible
245 les impacts négatifs sur l'environnement, favoriser les produits éco-conçus, l'éco-conception
246 en lien par exemple avec l'analyse du cycle de vie⁽¹⁾.— **Relations mutuellement bénéfiques**
247 entre partenaires économiques. Concrètement il s'agit des relations de l'organisme vis-à-vis
248 des fournisseurs / sous-traitants et des autres parties prenantes externes (collectivités
249 locales et territoriales, consommateurs, Etat.), mais aussi des relations transversales entre la
250 fonction Achats et les autres fonctions internes - clientes ou support - au sein de l'organisme.
251 Ces relations visent à favoriser :
- 252 — la création de valeur, motivant les fournisseurs à proposer leurs meilleures offres, permettant la
253 satisfaction d'intérêts partagés et renforçant la capacité de l'organisme à créer/renforcer son
254 avantage concurrentiel sur sa chaîne de valeur ;
- 255 — l'équité financière garantissant la tenue des engagements suite à la négociation des conditions
256 d'achats et de paiements, notamment dans le cadre de la loi LME ;
- 257 — l'amélioration de la collaboration avec les fournisseurs : favoriser le développement des
258 relations avec ses fournisseurs stratégiques sans pour autant négliger les relations avec les
259 fournisseurs secondaires, intensifier le dialogue avec les TPE / PME ;
- 260 — la participation au développement territorial en prenant en compte le rayonnement local de son
261 organisation.
- 262 La politique d'achats doit définir des **principes de décision** s'appuyant sur :
- 263 — la responsabilité de la direction⁽²⁾ ;
- 264 — la collégialité pour plus d'objectivité et de transparence dans les décisions ;
- 265 — une définition claire des critères de qualification des fournisseurs et d'évaluation des offres, les
266 conditions d'exclusion, les tolérances et les limites, ainsi que des critères d'évaluation durant la
267 durée de vie du contrat ;
- 268 — une évaluation régulière des pratiques et plus particulièrement des dysfonctionnements et
269 désaccords qui ont pu exister, au sein de l'organisation ou avec les parties prenantes, et les
270 préconisations qui s'ensuivent ;
- 271 — la prise en compte des points de vue des parties prenantes ;
- 272 — les intérêts de l'ensemble des parties prenantes pouvant parfois être contradictoires, des modalités
273 d'arbitrage définies et formalisées dans les processus amont.
- 274 Pour élaborer une politique d'achats responsables, un **recensement des risques** opérationnels,
275 économiques, juridiques, environnementaux et sociaux spécifiques à l'activité, mais aussi des risques
276 d'image, de mobilisation et de défaillance de la chaîne d'acteurs, doit être réalisé de manière à
277 garantir que l'acte d'achats dépasse bien les seules notions économiques de coût, qualité et délai.
- 278 L'organisation doit établir une méthodologie pour détecter et traiter ces risques de manière anticipée,
279 en concertation amont avec les parties prenantes.

- 280 Cela passe également par la **formation** des acteurs de la fonction Achats à ces nouvelles
281 compétences dans la cadre de la Politique et Stratégie Achats Responsables.
- 282 Pour s'assurer du bon **déploiement opérationnel** de la politique d'achats responsables, l'organisation
283 doit :
- 284 — mettre en place une **stratégie et un plan d'action** à chaque étape du processus défini ci-après,
285 segmenté par famille d'achats, avec pour chaque famille ses propres pratiques et indicateurs, et
286 étendre la réflexion à la maîtrise de l'intégralité de la supply chain ;
- 287 — **assurer un suivi**, mesurer concrètement la mise en oeuvre, traiter les écarts par rapport aux
288 principes et corriger les erreurs, grâce à des tableaux de bord évaluant les critères :
- 289 — techniques et institutionnels : capacités techniques, industrielles et financières du fournisseur
- 290 — économiques : coût direct, décomposition du coût global, impacts sur la chaîne de valeur ;
- 291 — sociétaux et environnementaux, à la fois sur les moyens mis en oeuvre (signature de charte,
292 engagements.) et sur les résultats (consommation de matière et d'énergie, émission de
293 déchets, emploi .) ;
- 294 — s'assurer que les **fournisseurs bénéficiant d'un statut privilégié** dans l'accès au marché du
295 donneur d'ordre (fournisseur stratégique, chef de file de sous-traitance, entreprise intermédiaire
296 référencée.) **jouent un rôle de relais dans le déploiement aval du référentiel achats
297 responsables** auprès des partenaires fournisseurs et sous-traitants à qui ils confient une activité
298 ;
- 299 — intégrer les dimensions sociétale et environnementale ainsi que l'ensemble de la supply chain **dans
300 toutes les étapes du processus** achats tel que défini par convention dans cette norme, à savoir
301 : définition et analyse du besoin pertinent, spécifications d'achats, analyse du marché des
302 fournisseurs actuels et potentiels, critères d'évaluation et d'homologation des fournisseurs, modes
303 de suivi et de gestion, d'appels d'offres et des contrats, benchmarking et veille des outils et
304 bonnes pratiques sectorielles ;
- 305 — **garantir l'amélioration continue** de la mise en oeuvre via plusieurs axes :
- 306 — communiquer de manière transparente les motifs de sélection ou de rejet des offres des
307 fournisseurs ou de leur référencement ;
- 308 — évaluer la performance et progrès du fournisseur, via la mesure de ses résultats et d'une
309 connaissance approfondie de ce dernier ;
- 310 — évaluer l'efficacité et la pertinence du fonctionnement de la politique au travers du reporting,
311 un dialogue avec les dirigeants et une évaluation par les autres parties prenantes
312 (actionnaires, clients et prescripteurs, directions fonctionnelles).
- 313 La **communication** est un outil de sensibilisation aux valeurs achats responsables pour l'organisation,
314 aussi bien en interne qu'en externe. L'organisation doit communiquer de manière transparente ses
315 engagements, projets et résultats en termes de politique et de mise en oeuvre des achats
316 responsables, tout en préservant ses intérêts vis-à-vis de la concurrence.
- 317 Sa communication doit être structurée pour répondre aux objectifs :
- 318 — de mise en oeuvre opérationnelle avec les fournisseurs, ce qui passe par une communication claire,
319 exhaustive et homogène lors des interactions de l'organisation avec ces derniers ;
- 320 — d'image et de conformité, notamment auprès des parties prenantes (clients ou consommateurs,
321 ONG, salariés, leurs représentants et les syndicats, actionnaires et agences de notation, .), afin de

322 favoriser le dialogue, l'implication, le respect mutuel, et surtout d'identifier leurs attentes et leurs
323 réticences ;

324 — de gestion de crise, nécessitant une préparation en amont s'appuyant sur les principes de
325 précaution, de responsabilité et de pollueur-payeur réparation.

326 **4.2 Droits de l'Homme**

327

328 **4.2.1 Enjeux**

329

330 La politique de l'Entreprise intègre le respect des Droits de l'Homme et la promotion des droits
331 absolus, ainsi que la gestion des risques sur les Droits de l'Homme. La déclinaison dans la politique
332 d'achats consiste à identifier, prévenir et traiter les impacts de l'activité de l'entreprise et à intégrer
333 dans les critères d'achats des paramètres liés à ces impacts, et de mettre en place des systèmes de
334 contrôle et d'amélioration.

335 On distingue sept domaines d'actions majeurs à prendre en compte en déclinaison de la politique
336 globale de Développement Durable de l'entreprise (en référence à l'ISO 26000) : le devoir de
337 vigilance; les situations représentant un risque pour les Droits de l'Homme ; la prévention de la
338 complicité ; les discriminations des groupes vulnérables ; remédier aux atteintes des DH ; les droits
339 civils et politique ; les principes fondamentaux liés au travail.

340 Minorer la question des Droits de l'Homme expose essentiellement l'entreprise à des risques de conflit
341 social et à des risques de nature juridique, financière et de réputation, d'image auprès des
342 prescripteurs et clients finaux.

343 Par ailleurs, par défaut d'information suffisante de et sur ses fournisseurs, elle peut se retrouver en
344 contradiction entre ce qu'elle affiche et ses engagements. Par exemple, l'organisation peut avoir
345 favorisé induit directement ou indirectement des situations ayant contrevenu aux Droits de l'Homme
346 (sous-traitance dans des pays sur liste noire) alors qu'elle se valorise au travers de labels ou
347 d'organismes militant pour leur respect.

348 Elle s'expose également à des risques d'image (via par exemple manifestation ou actions juridiques
349 de salariés de sous-traitants vis-à-vis du client principal) et à une « contagion » interne possible des
350 risques sociaux externes (via par exemple la mobilisation syndicale si les fournisseurs actifs sur le site
351 de l'organisation ne bénéficient pas d'un traitement identique à celui de ses salariés en termes de
352 Droits de l'Homme).

353 **4.2.2 Recommandations générales**

354

355 Un acheteur responsable, pour favoriser le respect des Droits de l'Homme dans sa politique et
356 pratique des achats responsables, doit mettre en oeuvre :

357 — des actions de prévention en interne et en externe (fournisseurs, parties prenantes) ;

358 — des démarches spécifiques visant à promouvoir les Droits de l'Homme ;

359 — des procédures de traitement des impacts ;

360 — des actions de communication.

361 La prévention **contre les risques de non-respect des Droits de l'Homme** se traduit en priorité par
362 l'intégration des Droits de l'Homme dans la politique générale de l'organisation. Celle-ci doit affirmer, à

363 travers sa politique, sa volonté de protéger les individus et les groupes contre tout manquement aux
364 Droits de l'Homme et notamment de :

365 — respecter et promouvoir les « droits absolus » (droits civils et politiques, économiques, sociaux et
366 culturels) ;

367 — lutter contre toute forme de discrimination, y compris à l'encontre des groupes vulnérables ;

368 — éliminer les éventuelles pratiques de licenciement et de recrutement arbitraire ou discriminatoire,
369 suivre les effectifs notamment de la main d'œuvre à domicile et intérimaire ;

370 — dans les cas où les Droits de l'Homme ne sont pas protégés, ne pas tirer avantage de ces
371 situations et de ne pas établir de partenariat (fournisseurs, pays) susceptibles de violer les Droits
372 de l'Homme ;

373 — lutter contre toute atteinte à l'intégrité physique et psychologique (châtiment corporel, harcèlement
374 moral, etc).

375 La prévention des risques passe également par la mise en place :

376 — d'une évaluation de la mise en œuvre de cette Politique en interne et en externe (cartographie des
377 fournisseurs) ;

378 — de processus, de procédures, d'une veille des alertes internes et externe, notamment celles
379 publiées par des organismes nationaux et internationaux, ou autres acteurs de la société civile
380 (réseaux d'ONG, syndicats, etc.) ;

381 — d'un pilotage par des indicateurs RH permettant de vérifier que l'objectif de respect des Droits de
382 l'Homme soit atteint.

383 Pour ce faire, il est recommandé à l'organisation de s'inscrire dans des démarches proactives de
384 **promotion des Droits de l'Homme** : signer le Pacte Mondial ou mettre en place des actions de
385 sensibilisation et d'accompagnement aux Droits de l'Homme à destination du personnel, mais
386 aussi des prestataires intervenant sur le site du client, des fournisseurs et sous-traitants à travers
387 la déclinaison de ses engagements et de ses attentes, notamment dans une charte
388 développement durable entre l'organisation et ses fournisseurs. L'organisme doit viser à
389 accompagner la signature de tels engagements d'une mise en œuvre rigoureuse de systèmes de
390 management permettant de garantir l'intégration des règles de bonne conduite dans les
391 procédures de l'organisme, des systèmes de mesure permanente du respect de ces règles, des
392 plans d'action de progrès en cas de difficulté constatée. Des démarches de labellisation, tel le
393 label diversité instauré en France, peuvent contribuer à démontrer le sérieux de ces démarches.

394 Le traitement des impacts se caractérise par la mise en place de contrôles de la mise en œuvre de
395 cette politique en interne et chez les fournisseurs, de mesures et de solutions permettant de respecter
396 les Droits de l'Homme, de maîtriser les risques et de pallier les impacts négatifs des décisions sur les
397 Droits de l'Homme, y compris le devoir d'alerte vers les autorités concernées en présence de
398 comportement pouvant être la cause de violations des Droits de l'Homme.

399 L'organisme doit mettre en œuvre des actions spécifiques, et doit donc veiller à s'en donner les
400 moyens en faisant débloquer les budgets et les ressources.

401 a) Elle peut, en collaboration avec le fournisseur, identifier des points critiques de la chaîne
402 d'approvisionnement au regard des Droits de l'Homme, pour la définition des actions concrètes de
403 progrès et leur suivi.

404 b) Elle doit s'attacher à sensibiliser et motiver la prise de responsabilité des fournisseurs stratégiques
405 et « chefs de file » de sous-traitance sur cette question. En effet, le risque de non-respect des
406 Droits de l'Homme lié à l'activité tout au long de la filière amont doit être assumé en priorité par le
407 chef de file.

408 c) La pratique de dispositifs d'évaluation et de contrôle de type questionnaires DD/RSO, audits
409 DD/RSO internes et externes intégrant une partie sur les Droits de l'Homme, est recommandée
410 car de nature à permettre de sensibiliser les différents acteurs concernés, et mettre en place des
411 plans de progrès, des actions de résolution des non conformités constatées (rupture des relations
412 commerciales ou accompagnement des fournisseurs) et à valoriser et pondérer les impacts Droits
413 de l'Homme dans toute décision d'achats.

414 Enfin, en termes de **communication**, l'organisation doit partager sa politique, faire un bilan de ses
415 actions et le communiquer auprès des parties prenantes (personnel, actionnaires, fournisseurs,
416 clients, ONG, etc.). L'organisation doit également communiquer avec le personnel sur les évolutions et
417 étudier avec les représentants du personnel la façon d'atténuer les impacts négatifs des modifications
418 envisagées dans ses activités.

419 **4.3 Relations et conditions de travail**

420

421 **4.3.1 Enjeux**

422

423 La politique d'une organisation responsable doit intégrer la garantie de conditions de travail
424 satisfaisantes.

425 La déclinaison au niveau de la fonction achats consiste à identifier, prévenir et traiter les impacts des
426 achats de l'entreprise sur l'emploi, les relations employeur - salarié les conditions de travail ainsi que
427 la protection sociale, le dialogue social, l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, le développement
428 du capital humain. Cela concerne à la fois l'organisation elle-même et les partenaires fournisseurs et
429 sous-traitants.

430 Une prise en compte incomplète de la question des conditions de travail dans la politique d'achats
431 peut exposer l'organisation à :

432 — des risques juridiques et financiers, liés à l'ignorance et au non-respect des réglementations en
433 vigueur, et par voie de conséquence à des pénalités financiers ;

434 — un risque d'image en cas de publication par les medias ;

435 — des risques opérationnels, comme la rupture de la chaîne d'approvisionnement en cas de
436 partenariats avec des organisations dont les salariés bloquent la production dans le cadre de
437 revendications liées à leurs conditions de travail ;

438 — des risques sociaux, notamment dans le cas où l'organisation choisit de faire travailler ses
439 fournisseurs sur site du client donneur d'ordre (par exemple le cas de l'intérim), et opère une
440 différence de traitement significative susceptible de mobiliser les instances de représentation du
441 personnel.

442 **4.3.2 Recommandations générales**

443

444 Une organisation achats responsables, pour prendre en compte le respect des conditions de travail en
445 interne et surtout dans sa filière d'approvisionnement, doit intégrer dans sa politique et ses pratiques
446 des dispositifs visant à garantir des conditions de travail correctes aux salariés des fournisseurs (et de
447 leurs sous-traitants) :

448 — une relation équilibrée entre le fournisseur et ses salariés ;

449 — la qualité des conditions de travail et un niveau de protection sociale décent des salariés des
450 fournisseurs ;

451 — les garanties de santé et de sécurité des salariés et des fournisseurs impliqués dans l'activité de
452 l'organisation.

453 La politique d'achats responsables de l'organisation doit viser au sein de son organisation achats
454 l'instauration ou la préservation de **relations équilibrées entre fournisseur et ses salariés**, et s'en
455 assurer auprès de ses partenaires, en phase de sélection ou dans le cadre de ses relations d'affaires.
456 Cela se traduit par :

457 — la mise en place des meilleures pratiques visant à limiter ou à éviter les conséquences sociales
458 pour les salariés en cas de restructuration industrielle, licenciements ;

459 — la mise en place d'une politique à moyen et long terme de gestion des ressources humaines
460 (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, contrat longue durée, anticipation des
461 besoins, etc.) intégrant les ressources humaines des fournisseurs et sous-traitants ;

462 — promouvoir la diversité, l'égalité des chances dans toute la chaîne de valeur du client.

463 Concernant les **conditions de travail et de protection sociale**, la fonction Achats doit :

464 — s'assurer que les fournisseurs, en particulier stratégiques/chefs de file de sous-traitance, disposent
465 d'une Politique ou d'une charte Développement Durable / Responsabilité Sociétale intégrant les
466 conditions de travail et faisant référence a minima aux recommandations fondamentales de l'OIT,
467 le travail forcé, la protection sociale, la rémunération et le temps de travail, applicables à
468 l'ensemble des acteurs au sein de la supply chain ;

469 — vérifier, en lien avec la DRH et la Direction Générale, que les conditions de travail sont conformes à
470 la législation et la réglementation nationale, et compatibles avec les normes internationales du
471 travail en vigueur.

472 Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, elle doit exiger de ses partenaires qu'ils prennent
473 leurs engagements pour tendre vers les meilleures pratiques, et ne se limitent pas à la législation
474 locale du travail, parfois indécente dans certains pays. Ces critères doivent être pris en compte dans
475 le choix et l'évaluation des fournisseurs et des offres.

476 Sur le plan de **la santé et de la sécurité au travail**, la politique d'achats, toujours en déclinaison de la
477 politique Développement Durable / Responsabilité sociétale de l'organisation, doit inclure a minima les
478 8 recommandations fondamentales de l'OIT, les principes directeurs concernant les systèmes de
479 gestion de la santé et de la sécurité au travail (ILO-OSH 2001) et définir son périmètre d'application.

480 **4.4 Environnement**

481

482 **4.4.1 Enjeux**

483

484 La fonction achats, par son poids et son périmètre d'action au sein de l'organisation et à l'extérieur
485 (produits, matières premières, relations clients / fournisseurs.) a une responsabilité majeure dans la
486 prise en compte des enjeux : elle doit identifier les impacts environnementaux associés à l'achat de
487 produits et services : utilisation de matières premières, consommation d'énergie, consommation d'eau,
488 utilisation de substances chimiques, production de déchets, rejets de substances toxiques dans l'eau,
489 dans l'air et dans les sols.

490

491 Les conséquences environnementales de l'activité achat d'une organisation peuvent se situer dans
492 son environnement immédiat, mais aussi à distance, en fonction de la localisation de sa chaîne
493 d'approvisionnement. Les conséquences des pollutions engendrées par son activité portent sur les
494 populations, les collectivités locales, les écosystèmes (faune et flore).

495 La prise en compte de ces enjeux doit se traduire dans la politique d'achats par un engagement fort
496 de prévention de la pollution, d'utilisation durable des ressources, d'atténuation des changements
497 climatiques et adaptation aux changements climatiques, de protection de l'environnement et de
498 réhabilitation de l'environnement naturel., conformément à la norme NF EN ISO 26000.

499 La prise en compte de l'environnement dans la politique d'achats contribue à limiter la consommation
500 de ressources naturelles d'une part, et d'autre part les risques opérationnels et financiers tels que les
501 accidents écologiques et leurs impacts sur les hommes et l'écosystème.

502 Légalement, l'entreprise est responsable pour elle et ses fournisseurs en cas de manquement à la
503 réglementation et d'atteinte à l'environnement. Elle expose également sa responsabilité en cas
504 d'incohérence entre ses engagements et sa communication environnementale, ce qui impacte
505 directement son image.

506 **4.4.2 Recommandations générales**

507

508 Une organisation achats responsables, pour intégrer la sauvegarde de l'environnement dans sa
509 politique et ses pratiques, doit mettre en oeuvre un dispositif contribuant à :

510 — utiliser durablement les ressources ;

511 — prévenir la pollution ;

512 — atténuer ses impacts sur les changements climatiques et s'adapter à ces changements ;

513 — protéger l'environnement et réhabiliter l'environnement naturel ;

514 —

515 La politique d'achats doit contribuer à une utilisation durable des ressources, au travers de plusieurs
516 leviers :

517 — l'identification, la mesure, l'enregistrement et le traçabilité des ressources utilisées permettant de
518 gagner en efficacité énergétique, de réduire la consommation d'eau et d'améliorer de manière
519 plus générale la pertinence de l'utilisation des matières premières, le recyclage et la valorisation
520 des déchets et produits en fin de vie ;

521 — la préférence accordée à des achats de produits et services peu consommateurs de ressources ;

522 — l'incitation des fournisseurs à pratiquer l'analyse du cycle de vie de leurs produits / services, afin
523 d'identifier les impacts environnementaux associés et à initier des démarches d'éco-conception
524 permettant une réduction à la source de ces impacts ;

525 — le raisonnement en coût global, intégrant le coût d'achat, d'utilisation, de fin de vie.

526 Ces leviers peuvent permettre à la fonction achats de générer des économies, notamment en
527 considérant de manière conjointe les enjeux économiques et environnementaux.

528 Un acheteur responsable préserve de manière équilibrée et pérenne son environnement et se doit
529 donc d'intégrer la prévention de la pollution tout au long du cycle de vie des produits ou prestations
530 achetés. Pour ce faire, l'acheteur préférera de :

531 —participer à l'élaboration de la cartographie des impacts environnementaux, à la définition des plans
532 de prévention et suivre les choix et solutions retenus ;

533 — travailler en relation avec les services études / recherches, mais aussi les fournisseurs pour
534 rechercher des solutions alternatives aux risques de pollution ;

535 — prendre en compte, dans la hiérarchisation de ses fournisseurs, les critères de prévention de la
536 pollution de toute nature : émission dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets, pollution des
537 sols, gestion et rebut de produits chimiques toxiques et dangereux, et toute autre forme de
538 pollution ;

539 — privilégier, le cas échéant, l'achat de produits écolabellisés (NF-Environnement, écolabel européen,
540 .) permet de bénéficier d'une telle approche de réduction des impacts environnementaux sur
541 l'ensemble du cycle de vie et d'un contrôle par tierce partie.

542 Pour intégrer les objectifs sur les changements climatiques, l'acheteur responsable doit, en
543 concertation avec les parties prenantes, mettre en place des dispositifs contribuant à l'atténuation des
544 impacts sur les changements climatiques, et à l'adaptation aux changements climatiques en identifiant
545 les conséquences (évolution des températures, raréfaction des ressources en eau, etc).

546 Au-delà de ces actions, la fonction achats doit également intégrer dans sa politique d'achats la
547 valorisation, la protection et la réhabilitation de la biodiversité et des écosystèmes, aller dans le sens
548 d'un développement urbain et rural sains en intégrant l'utilisation des sols et des ressources naturelles
549 de manière durable.

550 Cette action nécessite une phase préalable d'identification de ses impacts, tant sur les sites occupés
551 par l'organisation que dans les espaces impactés par ses activités et ses achats (approvisionnement
552 en matières premières.).

553 Il convient d'éviter tout au long de la chaîne achat la destruction de milieux, de faune et de flore. En
554 cas d'aménagement, il faut s'assurer de la réalisation en amont d'études d'impacts, de la mise en
555 place de mesures de protection des écosystèmes existants. Enfin, en cas de dommages, la réparation
556 de ces dommages est à intégrer.

557 Agir pour protéger et réhabiliter l'environnement nécessite à la fois de disposer d'une vision globale
558 sur l'ensemble de la supply chain achats et également de travailler avec les parties prenantes
559 externes.

560 **4.5 Loyauté des pratiques**

561

562 **4.5.1 Enjeux**

563

564 Acheter responsable conduit à des relations équilibrées entre clients et fournisseurs, avec un réel
565 souci, au plan général, de respecter des principes éthiques et de bonne conduite. Ceci passe par
566 l'intégration dans la politique d'achats d'un engagement fort d'appliquer les recommandations de l'ISO
567 26000 sur la loyauté des pratiques, en terme de lutte contre la corruption, d'engagement de politique
568 responsable, de concurrence loyale, de promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de
569 valeur et de respect des droits de propriété.

570 Sous-estimer la question de la loyauté des pratiques dans la politique et les procédures d'achats peut
571 :

572 —conduire à l'accroissement du risque économique pour les fournisseurs, et fragiliser ainsi un maillon
573 de la filière, et par là l'organisation elle-même ;

574 — amoindrir l'efficacité économique et donc détruire de la valeur, augmenter de part et d'autre les
575 coûts cachés ;

576 — en cas de défaillance du partenariat avec des fournisseurs stratégiques, augmenter le niveau de
577 risque supporté par l'organisation ;

578 — exposer à des pénalités financières ou des sanctions pénales en cas de non-respect de la
579 réglementation (LME, Code du commerce) et du partenariat ;

580 — en cas d'écart de comportement rendu public, dégrader l'image du donneur d'ordre et de son
581 fournisseur ;

582 — rejaillir sur la satisfaction client / consommateur et les revenus induits, en cas de dégradation de la
583 qualité de service ou du produit pouvant être causée par les fournisseurs. en amont dans la
584 chaîne de valeur).

585 **4.5.2 Recommandations générales**

586

587 Un acheteur responsable, pour intégrer la loyauté des pratiques dans ses politiques et pratiques
588 d'achats, doit porter son attention notamment sur les points suivants :

589 — relations d'affaires équilibrées ;

590 — rétribution équitable de la mise en oeuvre des pratiques RSO ;

591 — degré de dépendance client / fournisseur ;

592 — droits de propriété ;

593 — fraude et corruption ;

594 — incorporation des principes de loyauté dans une charte interne.

595 Il doit veiller en premier lieu à des **relations d'affaire équilibrées** sur des conditions particulièrement
596 sensibles:

597 — de **prix** des prestations ou produits achetés, où il s'attache à apprécier les impacts en coût global et
598 création de valeur, induits tant sur l'organisation qu'il représente que sur les fournisseurs :

599 — il doit être attentif en particulier à ne pas générer de coûts cachés qui pénalisent le fournisseur
600 (coûts de stockage, de financement de la trésorerie, sur-investissements inutiles, coûts des
601 risques transférés aux fournisseurs.) ;

602 — le fournisseur doit quant à lui être attentif à ne pas générer de surcoûts pour l'organisation
603 (coûts de non qualité, risques induits sur le client.) ;

604 — de **décal de paiement fournisseur** dont la politique doit tendre vers le standard européen (30 jours
605 - Directive du 16 février 2001), et obligatoirement respecter les délais prescrits par la LME (60
606 jours ou 45 jours fin de mois en France), de respect dans ses processus administratifs d'une
607 **relation contractuelle équilibrée et stable**, en évitant d'imposer des clauses abusives sur des
608 points clé tels que : responsabilités, garanties, pénalités.

609 Il promeut la **répartition équitable des coûts et bénéfiques issus** de la mise en oeuvre de pratiques
610 RSO sur toute sa chaîne de valeur (incluant ses fournisseurs et leurs sous-traitants). Il intervient
611 auprès des fournisseurs pour les sensibiliser et les encourager à mettre en place des actions RSO.

612 Il exerce son devoir de vigilance en matière de correction de risques RSO.

613 La politique d'achats doit également permettre de **réduire la dépendance fournisseur - client** en
614 l'assouplissant pour les petites entreprises en phase de création et de premier développement.

615 Elle favorise la concurrence entre fournisseurs, les pratiques anti-trust et anti-dumping à travers la
616 définition de règles de sélection des fournisseurs.

617 Ces principes doivent être respectés pour tous les fournisseurs, avec une attention particulière sur
618 l'équité de traitement des micro, petites et moyennes entreprises (PME) via, plus particulièrement :

619 — un accès non discriminant aux référencements, appels d'offres et attributions des marches ;

620 — un allotissement approprié des marches ;

621 — la limitation des coûts administratifs et d'avant-vente en vue d'accéder à ces marches.

622 Les critères de sélection doivent être transparents, communiqués en externe et en interne, et
623 traçables en vue d'un contrôle et d'une communication a posteriori.

624 L'acheteur doit également garantir le respect des **droits de propriété** du fournisseur, pour éviter toute
625 spoliation de ce dernier à son propre profit ou à celui d'autres fournisseurs et lutter contre la
626 contrefaçon et le piratage.

627 L'engagement du client en matière de RSO au sein du processus achats doit **aller dans le sens des**
628 **politiques publiques bénéfiques et durables pour la société**, éviter les comportements de
629 manipulation ou de coercition, et peut aller plus loin en favorisant les échanges sur les bonnes
630 pratiques. A titre d'exemple, en France, il peut appuyer concrètement certaines politiques publiques
631 comme l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap, les mesures en
632 faveur des PME et de l'économie sociale et solidaire (ESS), la non-discrimination, la diversité, etc.

633 La conduite éthique passe également par la mise en place, au niveau du processus achats, d'un
634 **système de management de lutte contre la corruption** visant à détecter et traiter les risques de
635 corruption en interne et auprès des fournisseurs. Ce système doit être partagé et diffusé au travers,
636 par exemple, d'une **charte interne** déclinant les attentes vis-à-vis des tiers et de respect des principes
637 éthiques, avec un souci de transparence sur les engagements pris. Les parties prenantes doivent être
638 sensibilisées et formées, en interne à travers une politique de ressources humaines adaptée et en
639 externe via une communication sur les bonnes pratiques attendues.

640 **4.6 Questions relatives au consommateur**

641

642 **4.6.1 Enjeux**

643

644 Les organisations se doivent d'intégrer les attentes des consommateurs et leur garantir une sécurité
645 lors de l'utilisation des biens ou services. Au sens de la norme ISO 26000 cela concerne : la protection
646 de la santé et de la sécurité des consommateurs ; la consommation durable ; le service après-vente,
647 l'assistance et la résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs ; la protection des
648 données et de la vie privée des consommateurs ; l'accès aux services essentiels ; l'éducation et la
649 sensibilisation.

650 Celles qui intègrent ces préoccupations dans leur mode de fonctionnement contribuent à la pérennité
651 de leur activité et communiquent une image positive de leur organisation.

652 L'organisation doit intégrer dans sa politique d'achats sa volonté de porter sa considération aux
653 consommateurs. En effet :

654 — la fonction achats, dans un contexte de mondialisation et de sous-traitance généralisée, porte
655 aujourd'hui la responsabilité importante de garantir aux consommateurs, une information fiable et
656 pertinente ainsi qu'une sécurité d'utilisation sur les produits ou services commercialisés ;

657 — les acheteurs responsables préservent de manière équilibrée et pérenne l'intérêt des
658 consommateurs en intégrant ce principe tout au long du processus achat.

659 Minorer la question des consommateurs dans la politique et les procédures d'achats peut-être un
660 facteur de :

661 — perte de marchés ou de débouchés à cause d'une offre inadaptée et, par voie de conséquence,
662 perte de chiffre d'affaires et de clients, dégradation de la réputation de l'organisation, à la fois en
663 interne et auprès des clients intermédiaires, des prescripteurs et du consommateur final, par
664 exemple en cas de défaut de qualité du produit / service, entraînant un dommage relayé par les
665 médias.

666 4.6.2 Recommandations générales

667

668 Le lien entre le consommateur final et l'organisation peut être direct dans le cas d'un modèle BtoC où
669 l'organisation propose un produit fini ou un service directement au consommateur (client / usager), ou
670 également indirect dans le cas d'un modèle BtoB dans lequel l'organisation est un des maillons de la
671 chaîne de valeur.

672 Pour prendre en compte le droit des consommateurs dans sa politique et pratique d'achats, un
673 acheteur responsable doit mettre en œuvre et garantir :

674 — la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ;

675 — un service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
676 ;

677 — un accès aux services essentiels ;

678 — des pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats ;

679 — éventuellement en lien avec des fonctions internes spécialisées (numéro vert, services
680 réclamation.).

681 La fonction achats doit participer au groupe de travail sur l'élaboration des plans d'analyse des risques
682 liés à **la santé et la sécurité des consommateurs** et doit identifier et communiquer les éléments en
683 sa possession.

684 Les informations doivent être transmises le plus rapidement possible et en toute transparence. Ces
685 informations peuvent provenir de différentes sources (fournisseurs, parties prenantes externes, veille
686 réglementaire.). Le service achats doit également respecter le choix des solutions techniques
687 retenues par les parties reconnues comme « spécialistes » dans le domaine de prévention des
688 risques vis-à-vis des consommateurs.

689 En termes de **promotion de la consommation durable**, le service achats doit être en étroite relation
690 avec les services études/recherche et développement/marketing afin de travailler sur la conception
691 d'un produit ou d'un service durable et d'apporter sa connaissance des techniques ou produits de
692 substitution existants sur le marché.

693 Il doit s'appuyer également sur ses partenaires fournisseurs et sous-traitants si nécessaire.

694 Afin que l'organisation soit en mesure d'assurer auprès du consommateur un **service après-vente,**
695 **une assistance et un traitement des litiges**, la fonction achats doit maîtriser sa chaîne

696 d'approvisionnement et être en mesure de traiter et fournir toutes les informations. Cela nécessite par
697 exemple de :

698 — se rapprocher de ses fournisseurs afin de valider la traçabilité de leurs matières premières ;

699 — s'assurer de la sécurité sanitaire de celles-ci, afin d'éviter les substances dangereuses, d'établir un
700 étiquetage clair, demander une évaluation sanitaire sur les nouveaux produits, fournir des
701 informations adéquates pour une utilisation sûre ;

702 — garantir la pertinence des labels en privilégiant les labels officiels et ceux qui sont encadrés par des
703 dispositions réglementaires et/ou normatives. Il peut également privilégier la contractualisation
704 avec des fournisseurs labellisés ;

705 — favoriser l'achat de produits et services auprès d'entreprises contribuant au développement
706 durable.

707 La fonction Achats doit informer les fournisseurs des engagements existants sur **l'accès aux services**
708 **essentiels** (eau, électricité, .). Il doit s'assurer auprès des fournisseurs qu'ils garantissent cet accès et
709 qu'ils n'entravent pas l'accès aux services essentiels des populations même si le pays concerné ne
710 garantit pas cette protection.

711 Enfin, la fonction Achats doit promouvoir les pratiques loyales en matière de **commercialisation,**
712 **d'informations et de contrat.**

713 Elle doit s'attacher à participer à la structuration de la communication avec les consommateurs en
714 déployant de manière loyale la communication avec les différents services (communication, marketing,
715 environnement.) afin de fournir aux consommateurs une information fiable, réelle et
716 pertinente.

717 **4.7 Communautés et développement local**

718

719 **4.7.1 Enjeux**

720

721 Les achats représentent l'un des moyens pour les entreprises et organismes publics de s'impliquer
722 auprès des communautés de leur territoire afin de contribuer à leur développement. Cela se
723 caractérise par l'intégration dans la politique d'achats d'un engagement fort d'appliquer les
724 recommandations de l'ISO 26000 concernant les communautés et le développement local, à savoir
725 l'implication auprès des populations locales, la création d'emploi et le développement des
726 compétences, de l'éducation et de la culture, et le développement/transfert de technologie.

727 Sous-estimer la question de l'environnement local et des communautés dans la politique et les
728 procédures achats peut-être un facteur de :

729 — fragilisation du tissu économique et social, notamment si l'organisation cliente a un impact
730 significatif sur l'économie locale (ex : spécialisation dans un type d'agriculture au détriment de
731 l'agriculture vivrière pour les besoins locaux) ;

732 — développement des pratiques clientélistes et des lobbies (pour le secteur public notamment) ;

733

734 — dégradation de l'image et la réputation de l'organisation, à la fois en interne, localement et auprès
735 des prescripteurs et des consommateurs, par exemple en cas de non-respect des principes
736 fondamentaux de respect des conditions de travail, de l'environnement, de la santé publique.

737 **4.7.2 Recommandations générales**

738

739 Pour favoriser les communautés et le développement local dans sa politique et sa pratique d'achats,
740 un acheteur responsable, doit mettre en œuvre :

741 — une évaluation systématique de la filière fournisseurs locale ;

742 — un dispositif favorisant leur accès aux marchés ;

743 — des garanties de répercussions positives des achats sur le tissu local ;

744 — un dispositif de mesure.

745 Au préalable, l'acheteur responsable doit **analyser la filière fournisseurs locale et évaluer la**
746 **capacité à répondre à ses besoins** immédiats ou futurs, dans des conditions de prix et de qualité
747 adaptées, avec un niveau de risque raisonnable.

748 Cela passe notamment par l'identification des acteurs, des ressources et de toutes les capacités
749 d'approvisionnement, de la nature des travaux ou des services offerts par les entreprises, sans
750 omettre dans l'étude les PME et le secteur de l'ESS.

751 Une approche en coût global, intégrant les externalités positives ou négatives du service ou du produit
752 acheté, le temps de l'exécution ou de l'usage, est particulièrement pertinente dans ce cas.

753 Il peut relier son analyse au plan stratégique de l'organisation avec la participation de la direction
754 générale.

755 L'acheteur responsable doit mettre en œuvre certains **dispositifs visant à permettre l'accès des**
756 **fournisseurs locaux à ses marchés** dans le but de préserver la diversité économique du territoire et
757 les savoir-faire traditionnels, et de tirer vers le haut l'ensemble de la filière :

758 — pratiquer un allotissement adapté, favoriser le travail en réseau, inciter les réponses groupées des
759 fournisseurs et des sous-traitants en favorisant la constitution de groupements productifs locaux
760 ou de filières de proximité ;

761 — favoriser l'émergence de partenariats et d'autres dispositifs permettant une implication constante et
762 renforcée des fournisseurs locaux dans leur filière professionnelle ;

763 — permettre ou encourager les transferts de technologie, les formations et le développement de
764 l'économie numérique ;

765 — s'impliquer dans le développement de l'ESS (économie sociale et solidaire) comme les structures
766 d'insertion par l'activité économique et le secteur adapté ou protégé du travail des personnes en
767 situation de handicap et, pour certains segments d'achats, des produits issus du commerce
768 équitable.

769 L'organisation doit s'assurer que sa politique en faveur de la filière locale s'accompagne **d'effets**
770 **bénéfiques sur le tissu social local**. Elle doit entre autres :

771 — contrôler que les fournisseurs locaux garantissent l'emploi local, l'accès à des formations, des
772 rémunérations et conditions salariales adéquates et équilibrées ;

773 — tenir compte des impacts possibles des achats sur la santé et la situation sanitaire, sur l'éducation
774 et la culture.

775 Pour cela, l'organisation doit former ses acheteurs au développement durable afin qu'ils soient en
776 mesure d'apprécier pertinemment les répercussions de leurs achats.

777 Par ailleurs, des **indicateurs de mesure** doivent être mis en place pour rendre compte de
778 l'engagement de l'organisation dans cette politique, de sa pertinence et de son efficience :

779 — la part des achats locaux dans le poids global de l'achat est un marqueur de l'implication territoriale
780 des organisations ;

781 — l'opportunité de l'implication territoriale se mesure par la prise en compte de l'éventuel impact des
782 plus-values environnementales et sociales et un raisonnement en coût global ;

783 — des indicateurs de participation et de dialogue des parties prenantes, de coopération entre
784 fournisseurs doivent également être développés.

785

786

787

788 [\[1\]](#) Conformément à la norme ISO 14040.

789 [\[2\]](#) Au sens des critères de l'ISO 9001 et 9004.

790